

• • •
جامعة الملك فيصل

نظام التعليم المطور للانتساب
• • •

• • •
محتوى مقرر

إدارة المؤسسات الاجتماعية

لدركتور: علي سمر

• • •
عمل : Ibtihalino

للحصول على الملمة منه الأترنت : ibtihalino.blogspot.com

• • •

تنبيه

هذا الملزمة عبارة عن محتوى مقرر
موجود في البلاك بورد

لكن

هذا المحتوى يحتوي ع نقص في بعض المحاضرات

لذاك

يجب ع كل طالب و طالبة مشاهدة

المحاضرات المسجلة

لإكمال النقص

بتوفيق ان شاء الله

IbtihAlinO

المحاضرة التمهيديّة

مقدمة :

تعد المجتمعات الحديثة هي مجتمعات العلم ، وقد اعتمدت عليه في كل نواحي حياتها ،ومما لا شك فيه أن :

- السبيل إلى النجاح لا يأتي إلا عن طريق تنظيم العمل متمثلاً في الإدارة .
- الإدارة الناجحة هي التي تقوم على أسس علمية .
- المجتمعات الحديثة تأخذ بالإدارة العلمية لتسيير عملها ونجاحه على مستوى جميع مؤسساتها .
- لذا كان لزاماً أن ندرس إدارة المؤسسات لنجاح المجتمعات .

إلى ماذا يهدف المقرر؟

يهدف المقرر إلى :

- أ- المعرفة بالنظريات والاتجاهات الحديثة والتقليدية في مجال الإدارة والمفاهيم المرتبط بها .
- ب- القدرة على تطبيق مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة في المؤسسات الاجتماعية .
- ج- أن يكون الطلاب قادرين على ممارسة القيادة في الوقت المناسب .
- د- أن يصبح الطلاب قادرين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتطوير العمل الإداري في المؤسسة الاجتماعية .

محتوى المقرر

يحتوي هذا المقرر على عدة محاور رئيسة لعل أهمها :

- إدارة المؤسسات الاجتماعية مفاهيمها وعملياتها .
- المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة .
- وظائف الإدارة .
- الإدارة الحكومية أقسامها ووظائفها .
- إدارة الهيئات الأهلية .

إدارة المؤسسات الاجتماعية مفاهيمها وعملياتها

مقدمة :

العلوم الإنسانية ومن بينها الإدارة لم تتفق إلى الآن على مفاهيم محددة لمصطلحاتها إذ يستخدم كل باحث المصطلح ليبدل على مفهوم معين من وجهة نظره ، لذا يلزم عند الدخول في أي علم منها أن يتم إزالة الغموض عن أهم المصطلحات التي تستخدم في هذا العلم حتى يتسنى للدارسين أن يكونوا على نفس الأرضية مع المتخصصين في هذا العلم ، كما يتطلب الأمر أيضا إيضاح أهمية هذا العلم واستخدامه في المجتمع ، وهذا ما سوف يتم في هذا الفصل .

تعريف الإدارة في الخدمة الاجتماعية

تعرف بأنها :

- الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التي قامت من أجلها (بطريقة علمية).
- وتعرفها أرلين جونسون بأنها: عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذو تنظيم معين لإيجاد توافق قائم على التعاون وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة الموضوعية .
- وتعرف بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط .

أهمية الإدارة للمجتمع :

- تتمثل هذه الأهمية في عدة محاور رئيسة لعل أهمها :
- المنظمات الاجتماعية التي تعمل من خلالها الخدمة الاجتماعية نتاج مجتمعي .
 - الإدارة مسئولة عن صلاحية البيئة وصيانتها .
 - الإدارة مسئولة عن انعكاسات قراراتها على المستقبل .
 - التغيير الاجتماعي مسئولية أساسية للإدارة .
 - التنبؤ باتجاهات النمو التكنولوجي مسئولية الإدارة .
 - الإدارة هي العنصر الدينامي ومصدر الطاقة الرئيس للمنظمة .
 - الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكنها مواجهة مشاكل الندرة .

أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية :

- يتعرض الأخصائي الاجتماعي عند عمله بالمؤسسات الاجتماعية لمجموعة من الجوانب أهمها :
- من حيث وضع السياسة ووضع البرامج .
 - من حيث التمويل .
 - من حيث عمليات الإدارة وأساليبها .

الإدارة المعاصرة (الإدارة بالأهداف) :

- تمزج بين جهود الأفراد في جهد متكامل نحو تحقيق الأهداف وتعتمد على الأسس التطبيقية التالية :
- وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام .
 - اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه ويحدد معيار الأداء الذي سوف يحاسب عليه .
 - النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب في سبيل رفع مستوى الأداء .
 - الإقلال من الرقابة الخارجية على العامل لتشجيع الرقابة الذاتية .

المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

المنظمة الاجتماعية :

مفهومها :

تجمع إنساني ينتظم فيه الأفراد ليشتركوا في تحقيق هدف مشترك ولكل منهم دور ومسئولية .

الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة :

- المنظمة مجموعة من الأفراد .
- الأفراد يتعاونوا في حل المشكلات .
- يستخدمون موارد أساسية .
- يسعون لتحقيق أهداف فردية أو جماعية أو مجتمعية .
- يسلكون سلوكا منظما .
- يتبعون طرق وإجراءات خاصة .
- يحيون في ظروف طبيعية واجتماعية خاصة .
- وهذه الظروف يتطابق فيها الفرد والمنظمة .

اتجاهات المنظرين نحو المنظمات :

أولا : اتجاه المهتمين بالناحية البنائية : ولهم وجهات نظر ثلاث :

- أنها أداة لتحقيق أهداف معينة .
- أنها بنيان هادف .
- أنها نسق اجتماعي له وظائفه .

ثانيا : المنظمات من وجهة نظر السلوكيين :

يرون أنها بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها ومن خلال هذا فهي تؤثر على سلوكهم وشخصياتهم وهم يؤثرون على بعضهم البعض .

ثالثا : المنظمة في نظر المهتمين بالنواحي البيئية :

يرون أن المنظمة كيان داخل كيان آخر أوسع والخط الفاصل بينهما اعتباري .
المنظمة وارتباطها بالمجتمع :

المنظمة تتأثر بالبيئة وتؤثر فيها لذا فهي بحاجة إلى :

- ١- حساسية فائقة باحتياجات البيئة .
- ٢- تجاوب قوي مع هذه الاحتياجات .

مميزات المنظمة الناجحة :

- تسعى إلى توفير التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع .
- تعمل على زيادة إدماج الأفراد فيها .
- إنشاؤها يكون لمواجهة حاجة بالمجتمع .
- لديها حساسية فائقة باحتياجات المجتمع وتتجاوب معها .
- تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .
- يوجد بها نظام سليم للعلاقات العامة والاتصال .
- تضع سياسة عادلة للأجور والرواتب والحوافز والتدريب والإشراف .

التكوين الداخلي للمنظمة :

يشمل التكوين الداخلي للمنظمة ما يلي :

- التنظيم الرسمي .
- التنظيم غير الرسمي .
- الأدوات والتكنولوجيا .

- الإدارة ولها ثلاث مستويات :

- أ - عليا .
- ب - وسطى .
- ج - تنفيذية .

أهم المبادئ المتصلة بنجاح المنظمات :

- عدم الرضا عن الأحوال الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة .
- يجب أن يركز عدم الرضا ويوجه من خلال التنظيم والتخطيط فيما يتعلق بمشكلات محدودة .
- يجب أن يشارك المجتمع بشكل كبير في المنظمة التي تساعد في علاج مشكلاته .
- أن تشرك المنظمة قادة من المجتمع فيها ومنها في المجتمع .
- أن يكون لديها أهداف وطرق مقبولة للمجتمع .
- أن تتضمن برامجها بعض الأنشطة الإنسانية .
- أن تسعى إلى الاستفادة من النوايا الطيبة لدى أفراد المجتمع .
- أن يكون لديها قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع .
- أن تسعى لمساندة وتقوية الجماعات التي تتعاون معها .
- أن تكون مرنة في تعاملاتها .
- أن تتطور مع ظروف المجتمع .
- أن تسعى لتنمية القادة المؤثرين .
- أن تنمي لنفسها احترام وثبات وهيبة وقوة في المجتمع .

وظائف الإدارة

وظائف الإدارة:

يرى بعض علماء الإدارة العامة أن الوظائف الإدارية هي وظائف للقائد الإداري التي سبق وأن حددها "فايول"

(التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة)

أما العالم " لوثر جولييك "

فقد حدد سبع وظائف للإدارة:-

(التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - التنسيق - التسجيل - التمويل)

أهم وظائف الإدارة :

أولاً : التخطيط . ثانياً : التنظيم .

ثالثاً : التوظيف . رابعاً : التوجيه .

خامساً : التنسيق . سادساً : التسجيل .

سابعاً : التمويل .

أولاً : التخطيط الإداري:

مفهومه:

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً وما سوف يتم عمله.

والتخطيط معناه هو : عملية رسم السياسة العامة للمشروع على ضوء الحقائق والبيانات التي جمعها.

أهم عمليات التخطيط ومراحله :

إعداد الخطة:

هي عمليات تحليلية للموقف الراهن تحتوي على خطوات جمع المعلومات عن المشكلة التي يخطط لها وعلاقتها بالمجتمع الذي توجد فيه وكذا الموقف الحالي للموارد.

إقرار الخطة:

وهي تلك المهام التي ترتبط باتخاذ القرارات على أعلى مستوى حول ما سيتم تنفيذه في المستقبل وتقع هذه المهمة على عاتق المسؤولين عن اتخاذ القرار بالمؤسسة.

صياغة الخطة:

والهدف منها هو تحديد السياسات المؤدية إلى تحقيق الأغراض أو الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ويتم فيها اتخاذ القرار حول كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف.

التنفيذ:

وهي تطبيق الوسائل والأساليب الموضوعية في الخطة باستخدام الأدوات المحددة من أجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة.

المتابعة والتقييم:

وتكون في الآخر وهي المراجعة الدورية والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ وتعتمد على التسجيل وكتابة التقارير وهدفها النهائي مقارنة النتائج مع الأهداف الموضوعية منذ البداية .

تابع .. وظائف الإدارة .. ثانيا : التنظيم الإداري

مفهوم التنظيم الإداري :

يرى بعض علماء الإدارة العامة أن التنظيم الإداري هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسئوليات هذه الوحدات.

ويسمى التنظيم التي تقررهم الإدارة العليا التنظيم الرسمي. إلا أن وجود الأشخاص داخل التنظيم يخلق صوراً جديدة من العلاقات العامة لا ينص عليها في التنظيم الرسمي وتسمى هذه العلاقات غير الرسمية بالتنظيم غير الرسمي. والتوازن بين التنظيم الرسمي وغير رسمي يعطي المؤسسة دفعة قوية

تطور نظريات التنظيم :

أولاً : النظريات التقليدية (الكلاسيكية) ثانياً : النظرية الإنسانية (التقليدية المستحدث) ثالثاً : النظرية الحديثة.

أولاً / النظريات التقليدية (الكلاسيكية) :

يطلق على النظرية الكلاسيكية لفظ نموذج الآلة - وذلك بسبب -

إلى أنها اعتبرت الأفراد الذين يعملون في المنظمة بمثابة الآلات.

أهم السمات الأساسية لنظرية التنظيم التقليدية :

- ١- وحدة التنظيم الأساسية هي الوظيفة .
- ٢- هناك خطوط رسمية محددة للاتصالات .
- ٣- يطبق أساليب للتنظيم و أساليب للإشراف الإداري .
- ٤- جميع الأعضاء يتسمون بالرشد وعليهم تحقيق أهداف المؤسسة .
- ٥- التنظيم لا يتأثر بالبيئة المحيطة وكل النشاط في المؤسسة يتم عن طريق الأفراد .

ثانياً / النظرية الإنسانية (التقليدية المستحدثة) :

محور هذه النظرية هو الإنسان

(الفرد) الذي يضع الوظيفة ويؤثر فيها ، ويعتبر إيلتون مايو أول رواد هذه النظرية وقام بتجربة هوثورن التي تعتبر أساساً للأيدولوجية الحديثة في التنظيم . وتهتم بالتنظيم غير الرسمي والروح المعنوية.

ثالثاً / النظرية الحديثة:

وتقوم على مفاهيم الإدارة الحديثة ومنها القيادة الإدارية واتخاذ القرارات والتخطيط والاتصالات والرقابة. كما تهتم بالعلاقات بين أفراد المؤسسة غير الرسمية. وقد أصبح اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات التي يهتم بها علماء الإدارة والتنظيم. فاتخاذ القرارات هو قلب الإدارة الحديثة ويقوم على منطق وسيكولوجية الإنسان.

عناصر التنظيم الإداري :

الأهداف - وحدة الأمر - التقسيم (تقسيم العمل) - تفويض السلطة - نطاق التمكّن - المسؤولية - التنسيق

أولا : الأهداف :

الأهداف: هي الغايات المطلوب الوصول إليها ولا يكمن تصور مجرد أي جهد جماعي دون وجود أهداف. وتقسّم الأهداف إلى :

- أهداف قصيرة المدى (أغراض)

- أهداف طويلة المدى.

ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وعملية قابلة للقياس.

أهميتها:

تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية .

تنسق بين مجهودات الأفراد .

تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة متناسبة .

تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد للقيام بالعمل .

تساعد الأهداف كمقياس للرقابة طالما أنها تحدد المطلوب عمله .

أنواع الأهداف

أهداف عامة - أهداف خاصة - أهداف رئيسية - أهداف فرعية - أهداف آجلة - أهداف عاجلة

- والأهداف العامة " الاستراتيجية " : هي أهداف بعيدة المدى والتي تعبر عنها السياسة العامة .

- والأهداف الآجلة : التكتيكات :

هي الأهداف العاجلة للمدى القصير أو الفرعية أول المرحلة الخاصة بمرحلة من المراحل .

أهم الاعتبارات في تحديد الأهداف:

أ - الاستقرار النسبي:

وهذا لا يعني جمود المؤسسة العامة و إنما تكون بالمرونة الكافية التي تسمح بمراجعتها من وقت إلى آخر.

ب - الوضوح والتحديد الدقيق للأهداف:

ج - الإعلان الصريح : على كافة المستويات الإدارية والوحدات المتعددة لتكون معروفة أمام جميع العاملين.

د - بالنسبة للأهداف قصيرة المدى:

تسلسل الأهداف من الأعلى إلى الأسفل في المنظمة الواحدة ، بمعنى تقسيم الهدف الواحد من القمة إلى الأهداف

الفرعية ثم الفرعية تقسم إلى أهداف جزئية.

هـ - ضرورة تحديد أهداف محددة لكل وحدة : يجب أن تحدد المنظمة أهداف واضحة لكل مستوى ولكل فترة زمنية

و - أن تكون واقعية ومعقولة.

ز - أن ترتبط الأهداف بعضها ببعض ولا تتناقض مع بعضها.

ح - أن تتفق الأهداف مع حاجات ومطالب البيئة.

يوجد ثلاث مستويات من العاملين تتحقق من خلالها الأهداف وهم :

1 - الإدارة العليا : تعمل على تحقيق الأهداف في إطار السياسة العامة للمؤسسة وتشارك في التخطيط طويل المدى.

2- الإدارة الوسطى : يشاركون في اتخاذ القرارات التنفيذية طبقا للسياسة العامة للمؤسسة وتهتم أكثر بالأداء اليومي وبمتابعة التنفيذ وتقدم تقارير يومية للإدارة العليا.

3 - الإدارة المباشرة (المشرفون التنفيذيون) : وهي تشتمل على الوظائف التي لها اتصال مباشر بالميدان ، ويختص شاغلوا وظائف هذا المستوى بأعمال التنفيذ اليومي في إطار أهداف وسياسات المنظمة.

ثانيا : التقسيم (تقسيم العمل) :

يراعى عند توزيع الأعمال على العاملين ان يوكل إلى الموظف العمل الذي يستطيع أن ينهض به.
* يكون التقسيم على أحد الأسس التالية:

- التقسيم على أساس نوع العمل
- التقسيم أساس الموقع الجغرافي
- التقسيم أساس نوع العملاء
- التقسيم أساس وقت العمل

شكل البناء التنظيمي للمنظمات يأخذ ثلاثة صور:

أ - التنظيم التنازلي (الخطي) : يناسب المنظمات الصغيرة حيث يعمل الموظفون في مهام متماثلة تقريبا.

ب - التنظيم التنازلي الاستشاري :

يناسب المنظمات الكبيرة حيث تنتشعب الأعمال وتتنوع ويحقق هذا التنظيم مبدأ المشورة.

ج - التنظيم الموضوعي - حسب الموضوع :-

ويناسب المؤسسات المتخصصة غالبا التي تقوم على موضوع معين أو خدمة معينة كالاتحادات النوعية للمجتمعات

ثالثا : نطاق التمكين:

يعني نطاق التمكين المدى الذي يمكن فيه للفرد أن ينسق بين جهود عدد من الأفراد المسؤولين أمامه مباشرة أو المتصلين به على الدوام خلال العمل.

رابعا : التنسيق :

التنسيق في المؤسسة الاجتماعية هي المهمة الكبرى في ربط أجزاء العمل بعضها ببعض كي تضمن تعاون الجميع وتوجيه قواهم في اتجاه واحد نحو تحقيق الهدف.

خامسا : وحدة الأمر :

يجب أن يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد ويكون مسؤولا مسئولية مباشرة أمامه وحده ويجب تجنب وضع مسئولية الموظف أمام عدة أشخاص.

سادسا : تفويض السلطة :

هي اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات بشأن الواجبات التي يقوم يكلف القائم بالوظيفة بإنجازها.

سابعا : المسئولية :

وهي المحاسبة على إنجاز الواجبات على وجه مرض أو طبقا للمستويات الموضوعية لها سواء من حيث الكمية أو النوع أو وقت الانتهاء ، ويجب أن تتعادل السلطة التي تمنح للموظف مع مسئولية.

"تابع" وظائف الإدارة .. ثالثاً : التوظيف

مفهوم التوظيف:

هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة و اختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة كي يركزوا في العمل ويشعروا بالأمن والاستقرار .

أهمية العنصر البشري في الإدارة:

- الإنسان كائن اجتماعي بطبيعة عمله ولا يمكن أن يعيش إلا مع الإنسان وللإنسان
- حاجاته الإنسانية الأساسية (جسمانية ، اجتماعية ، فكرية ، وروحية) ويحتاج كذلك إلى:
- إشباع هذه الحاجات وهو يعجز بمفرده عن تحقيقها ويلجأ إلى التعاون مع الآخرين
- وكلما استطاعت الإدارة أن تزيد من فاعلية التعاون بين جماعات المؤسسة كلما كانت المؤسسة أقدر على تحقيق أهدافها .
- وللعلاقات الإنسانية دور هام وخطير في حسن استخدام الطاقات - وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة .

الوظيفة العامة :

هي تكليف للقائمين بها هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين واللوائح والنظم المعمول بها ويراعى أنها :

- ١- حق للمواطنين .
- ٢- تكفل الدولة حمايتهم .
- ٣- القيام بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب .
- ٤- أن يحافظ على كرامة وظيفته .
- ٥- التعاون مع زملائه في أداء الواجبات اللازمة لتنفيذ الخدمة العامة ، ومن أمثلتها : عمال الكهرباء والتليفون والمياه

الاختيار و وسائله :

هناك طريقتان لاختيار العاملين هما :

١- طريقة الاختيار على أساس المسابقات لاختيار الأكفاء في الوظائف المناسبة .

٢- طريقة النظام الإداري الفاسد (المحسوبية والوساطة إلخ)

وسائل اختيار العاملين بالهيئات الأهلية :

- عن طريق الإعلان في الصحافة ودون ذكر اسم الهيئة .
- عن طريق المعاهد التعليمية .
- عن طريق استشارة موظفي الهيئة ذاتها .
- من بين المتطوعين بالهيئة أو من بين موظفي المؤسسات الأخرى .

وسائل اختيار العاملين بالهيئات الحكومية :

تعلن الوحدات الإدارية عن الوظائف الخالية بها التي يكون التعيين فيها بقرار من الوزير المختص ، ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها وتحدد السلطة المختصة الوظائف التي يكون شغلها بامتحان وتلك التي تشغل بدون امتحان .

التعيين :

إلحاق العامل بعمل في المؤسسة في حدود ميزانية الوظائف المدرجة سواء في المؤسسة الحكومية أو الأهلية.

القواعد العامة للتعيين :

- ١- أن يكون حسن السمعة محمود السيرة .
- ٢- أن يثبت لياقته الصحية للوظيفة .
- ٣- ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو ما يماثلها من الجرائم .

إجراء التعيين :

- يتم في الهيئات الحكومية بالنسبة للمستوفين الشروط السابقة – أو أستيفاء مسوغات التعيين وصدور قرار من السلطة المختصة بالتعيين ويوضع المعين تحت الأشراف لمدة ستة شهور من تاريخ استلام العمل ويمنح العامل عند التعيين أول مربوط الفئة الوظيفية.

- وتتم في الهيئات الأهلية بالنسبة للمستوفين الشروط السابقة بعد ملء استمارة خاصة وإجراء مقابلة وقد يجرى اختبار تحريري أيضا وتقوم لجنة الاختبار بوضع تقرير عن المتقدمين واختيار أصلح العناصر ويعرض التقرير على مجلس إدارة الهيئة ليتولى إصدار قرارات التعيين حسب حاجة الهيئة وطبقا لمشروع الميزانية ويمنح الأجر المحدد في اللائحة الداخلية للهيئة.

ترتيب الوظائف :

تقوم على أساس النظر إلى الوظيفة ذاتها لا إلى الموظف
و ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وما يتطلبه أداء أعمالها
من مؤهلات دراسية وخبرات تم تجميعها في فئات بحيث
تشمل كل فئة جميع الوظائف المتشابهة في واجباتها
ومسؤولياتها ومستوى صعوبتها .
وعملية ترتيب الوظائف تحقق مبدءا إداريا هاما بأن يتساوى الأجر إذا تماثل العمل .

الترقية :

نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة وتتم الترقية على إحدى الأسس التالية :
الأقدمية - الاختيار - بامتحان مسابقة - بالحصول على مؤهل أعلى .
وتتم الترقية في الهيئة الأهلية : بناء عن تقرير سنوي يقدمه المدير المنفذ عن العمال إلى مجلس الإدارة.
وتتم الترقية في الهيئات الحكومية : بناء على تقرير سنوي يعده الرئيس المباشر ويعتمد من الإدارة العليا
ويحرم العامل من الترقية إذا كان تقريره ضعيفا.

التدريب للموظفين :

التدريب قبل الخدمة - التدريب أثناء الخدمة - التدريب لتجديد المعلومات - التدريب الإشرافي للترقية

تقويم عمل الموظف (تقدير كفاءة الموظف) :

هو تحليل دقيق منظم الخدمات التي يقوم بها الموظف ويقوم التقويم على ملاحظة عمله فترة من الزمن تقدر
بعام عادة ، وبدراسة السجلات المتعلقة بعمله وسلوكه .

من أهم جوانب تقويم عمل الموظف :

درايته بالعمل - نوعية العمل الذي يؤديه - كمية العمل الذي يؤديه - قدرته على التعليم - مدى اهتمامه
بالعمل - مدى الاعتماد عليه

الروح المعنوية :

أن الروح المعنوية ظرف يتأثر بالطموح والأمل والثقة وكذا العوامل الأخرى المماثلة إذ لا يوجد عنصر
واحد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والمحافظة عليها .

فالروح المعنوية تتركب من عوامل عديدة فالحوافز والدوافع لها دور كبير في ارتفاع الروح المعنوية
والإدارة العليا مسئولة إلى درجة كبيرة عن توافر الروح المعنوية .

"تابع" وظائف الإدارة .. رابعا : التوجيه والإشراف

مفهوم الإشراف :

الإشراف عنصر مهم في الإدارة .

والمقصود به : مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف .

وليس المقصود به التفتيش لتصيد الأخطاء ،بل هو وسيلة الرئيس لمعاونة مرؤوسيه وإشعارهم بمساهمته معهم في العمل وإثارة اهتمامهم نحو العمل ،وهو التوجيه في الجوانب المحتاج إليها العامل .

أهداف الإشراف :

١- الاطمئنان إلى تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة .

٢- مساعدة الموظف على رفع مستوى أدائه .

٣- زيادة إنتاج الموظف .

٤- التعرف على الأخطاء بالعمل حتى يمكن علاجها.

٥- حسن استخدام الإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية .

وسائل الإشراف :

لكي تكون عملية الإشراف فعالة يجب على المشرف مراعاة الآتي :

١- أن تكون علاقته حسنة بمعاونيه ومرؤوسيه .

٢- أن تؤكد روح الثقة المتبادلة بينة وبينهم .

٣- أن يمد الرئيس مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة .

٤- أن يعمل الرئيس على خلق جو من الارتياح .

٥- أن يوضح الرئيس للمرؤوس خطأه بهدوء وبدون إحراج .

٦- أن تكون توجيهات وتعليمات الرئيس واضحة وكاملة .

صفات القائد الإداري الناجح (أو المشرف الناجح) :

أن يكون لديه القدرة على :

١- تفهم الأفراد والتعامل معهم وتوجيههم وتنسيق مجهوداتهم .

٢- إدارة المناقشات الجماعية .

٣- تنمية روح الجماعة بين أفراد جماعته .

- ٤- اتخاذ القرارات في المواقف التي تستدعي ذلك .
- ٥- التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها .
- ٦- المبادرة والابتكار .
- ٧- تنظيم وتوزيع العمل بين أفراد الجماعة .
- ٨- تنسيق أعمال مرؤوسيه حرصا على عدم ضياع الوقت والجهد .
- ٩- حث الجماعة على العمل وتشجيع الابتكار بوضع نظاما للحوافز .
- ١٠- التمكن من مباشرة السلطة و استخدامها استخداما سليما .

الفرق بين الرئاسة والقيادة :

الرئاسة :

هي عبارة عن ممارسة سلطة مستمدة من الوظيفة يتولى شخص معين تنفيذها دون أن يلجأ إلى الاستفادة بحركة الجماعة وتفاعل أعضائها وهي عادة ما تسهل عامل المشاركة والمشورة بين الرئيس ومرؤوسيه .

القيادة :

هي عملية تربوية اجتماعية تستهدف تنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة لتحقيق هدف معين ،وهي تعتمد على تنمية روح الجماعة والمشاركة والتعاون .

وعلى ذلك فالرئيس الناجح هو :

الذي يكون رئيسا وقائدا في نفس الوقت .

وظائف القائد الإداري :

- ١- التحكم في العمليات الإدارية .
- ٢- توزيع العمل على معاونيه ومرؤوسيه .
- ٣- إيضاح أهداف المنظمة وسياستها العامة للعاملين معه .
- ٤- التأكد من أن وسائل الاتصال بالمنظمة سليمة .
- ٥- ضمان استمرار وجود نظام لتنسيق أعمال مرؤوسيه .
- ٦- وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين وحثهم على العمل .
- ٧- حث الجماعة وتشجيع الابتكار .
- ٨- التوفيق بين الرغبات المتباينة .
- ٩- التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى .

اختصاصات المشرف

١- إصدار الأوامر : وهناك طريقتان لإعطاء الأوامر :

شفوية ، كتابية : وتستخدم الكتابية في الحالات الهامة التي يحتاج فيها المدير المنفذ الاستناد إلى وثيقة معينة ولا يجب أن يكون الهدف هو إصدار الأمر فقط بل يجب أن يفهم المرؤوس سبب إصدار الأمر حتى يقتنع بأهميته وينفذه بروح طيبة وغالبا ما تطغى صفة الأمر على باقي صفات الرئيس وهذا خطأ .

لاتخاذ قرار سليم يجب إتباع الخطوات التالية :

(التعرف على المشكلة - جمع الحقائق والمعلومات - تحليلها

اتخاذ القرارات - أخطار الأشخاص الآخرين لتولى التنفيذ)

ولنجاح تنفيذ الأمر يجب مراعاة العوامل الآتية :

١- أن يستعمل الرئيس حقه في إصدار الأوامر استعمالا صحيحا وسليما .

٢- أن يقدر أن مستقبلي الأمر أفراد لهم شخصياتهم وخبراتهم

٣- أن يستخدم قدر الإمكان الاجتماعات مع الرؤساء الآخرين له ليوضح لهم الأسس التي يسير عليها .

٤- ألا يصدر أمر يشعر أنه لن ينفذ .

٢- التخطيط : وهو عبارة عن وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها من الوصول إلى الهدف .

٣- يتولى أعمال التنظيم :

هو عبارة عن تقسيم العمل وتوزيعه على مرؤوسيه ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل والتنسيق بين الأشخاص والأعمال التي تحت رئاسته .

٤- التنسيق :

هو عبارة عن ربط أعمال المواطنين بعضهم ببعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين أعمالهم واستبعاد التضارب والتكرار .

٥ - الرقابة :

هو عبارة عن الوسيلة التي يتأكد بها الرئيس من أن الخطة التنفيذية للعمل مطبقة بكفاءة وحسب ما اتفق عليه . وأنها تؤدي إلى تحقيق الهدف .

ومن الضروري :

على الرئيس أن يهتم بتدريب مرؤوسيه ، وأن تكون لديه القدرة على تعليم الغير ، ويحرص الرئيس على رفع مستوى أداء مرؤوسيه عن طرق التوجيه والتدريب ويهتم كذلك بإيجاد الصف الثاني وإعداده إعداد سليما ليحل محله في الوقت المناسب ، ويجب على الرئيس أن يلم بالأساليب الحديثة في العمل ويحرص على تنمية نفسه إداريا .

"تابع" وظائف الإدارة .. خامسا : التمويل والإدارة المالية

مقدمة:

تعتبر الأموال أحد العناصر الهامة التي تقوم عليها الإدارة العامة والمؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية.

تعريف الإدارة المالية :

هي أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق القانوني .

المصادر التي تحصل منها الدولة على الأموال اللازمة للنفقات العامة المتعددة وأهمها :

- إيرادات من عائد ممتلكاتها سواء العقارية أو التجارية أو الصناعية.
 - إيرادات تحصل عليها من بعض الموارد .
 - تعتمد معظم الدول أيضا على الضرائب المختلفة مثل ضريبة الدخل والتركات .
- وقد تلجأ الدولة إلى الاستدانة فتصدر للمستندات وأدون الخزانة العامة.

تنظيم الإدارة المالية :

توجد بكل دولة وزارة تختص بالإشراف على الأعمال المالية ويمكن تلخيص اختصاصاتها فيما يلي :

١. إعداد الميزانية العامة للدولة إيرادها ومصروفات .
٢. فحص وإعداد تقديرات وأبواب الإيرادات وضبط وأحكام تحصيلها.
٣. إصدار التعليمات المالية في شؤون الحسابات والمشتريات والمخازن الخاصة بالدولة ومراقبة المصروفات المعتمدة في أبواب الميزانية العامة والميزانيات المستقلة.
٤. دراسة الأوضاع المالية واقتراح السياسة المالية العامة للدولة .
٥. اقتراح فرض الضرائب والرسوم أو تعديلها أو إلغائها وإصدار التشريعات اللازمة لذلك.
٦. مناقشة مشروعات ميزانية الوزارات والهيئات وإعداد الميزانية العامة للدولة وعرضها على مجلس الشعب لإقرارها.
٧. وضع التشريعات والتعريفات الجمركية .
٨. توحيد حسابات الدين العام وتحديد التزامات الدولة .
٩. الاشتراك في وضع خطة التمويل للمشروعات الإنتاجية .
١٠. إصدار القرارات واللوائح المنظمة للتشريعات والقوانين المالية .
١١. متابعة تنفيذ القوانين والقرارات المالية .

دور السلطة التشريعية في الإدارة المالية :

لا يكون للحكومة عقد قرض أو ارتباط بمشروع يترتب علي إنفاق مبالغ من خزانة الدولة إلا بموافقة مجلس التشريعي كما أن طريقة إعداد الميزانية وعرضها على المجلس وتحديد السنة المالية ينظمها القانون إذ يجب عرض مشروع الميزانية العامة للدولة على المجلس قبل انتهاء السنة المالية بشهرين على الأقل .

تعريف الميزانية :

يمكن تعريف الميزانية بأنها بيان تقديرات مصروفات الدولة وإيراداتها خلال مدة مقبلة تكون في المعتاد سنة. كما يمكن تعريف الميزانية بأنها خطة مشروع ما مترجمة بالأرقام .

وبطبيعة الحال قد تتحقق هذه التقديرات أي الإيرادات والمصروفات بالضبط وقد لا تتحقق وتظهر فروق بين القيمة التي وردت في الميزانية وبين الذي تم إنفاقه أو تحصيله فعلا وهذا يسمى بالعجز في الميزانية .

يسمى البيان الذي يحتوي على الأرقام الفعلية لإيرادات ومصروفات الدولة التي حدثت خلال السنة المنتهية بالحساب الختامي للدولة.

مكونات الميزانية :

تتكون الميزانية من نوعين : ميزانية خدمات وميزانية أعمال.

ميزانية خدمات :

وتشتمل ميزانية خدمات ما نسميه بالقطاع الحكومي ممثلا في الوزارات والمصالح والإدارات الحكومية.

ميزانية الأعمال (الإنتاج) :

تشمل المؤسسات العامة التي تنهض بنشاط ذي طابع زراعي أو صناعي أو تجاري أو مالي .

تقديرات الإيرادات والمصروفات في الميزانية :

تظهر تقديرات الإيرادات والمصروفات في الميزانية موزعة على الوجه التالي :

أولا- الإيرادات وأنواعها :

تتكون الإيرادات الميدانية الخدمات من الضرائب على الدخل ومن الضرائب والرسوم السلعية والدمغة وإيرادات الخدمات وفائض إيرادات قطاع الأعمال.

وينقسم كل نوع من هذه الإيرادات إلى أقسام :

قسم (١) الضرائب والرسوم العقارية .

قسم (٢) الضرائب على دخول الأفراد .

وينقسم كل قسم من أقسام الإيرادات إلى عدد من الأبواب فمثلاً :

قسم (٢) الخاص بالضرائب على دخول الأفراد ينقسم إلى باب (١) وهو الضريبة على كسب العمل وباب

(٢) وهو الضريبة العامة على الإيراد.

ثانيا- المصروفات وأنواعها :

التقسيم الأول : حسب التنظيم الإداري :

تظهر الاعتمادات الخاصة بمصروفات ميزانية الخدمات موزعة على عدة أقسام فيخصص كل وزارة قسم مثلاً (وزارة الزراعة أو وزارة الصناعة قسم ، وزارة التعليم قسم ، وهكذا) .

التقسيم الثاني حسب نوع الصرف :

إلى جانب ما سبق ذكره من تقسيم فإن المصروفات تظهر في الميزانية موزعة حسب أنواعها وتنقسم إلى أبواب وتنقسم الأبواب إلى بنود وتنقسم البنود إلى أقسام على النحو التالي :

الباب الأول :

ويشمل المرتبات والأجور والبدلات التي تصرف للموظفين وحصّة الحكومة في صناديق التأمين والمعاشات .

الباب الثاني :

ويشمل المصروفات الدورية التي تنفق في سبيل إدارة المشروعات .

البنود :

ينقسم كل من الباب الأول والثاني إلى بنود، ويخصص كل بند لنوع معين من المصروفات فنجد ضمن الباب الأول(بند ١) الدرجات الدائمة،(بند ٢) للأجور (بند ٣) مثلا للمكافآت ونجد ضمن الباب الثاني(بند ١) لمصروفات الانتقال وبدل السفر والنقل و(بند ٣) للإيجارات ... وهكذا .

وقد ينقسم البند الواحد إلى أقسام فرعية يسمى كل منها قسما

الغرض من تقسيم الميزانية :

هو أن تقيد الجهات الحكومية أو المؤسسات العامة بالصرف في حدود المبالغ المعتمدة لها في الميزانية دون تجاوز إلا بعد الحصول على ترخيص ولا يجوز صرف أي مبلغ أو الارتباط بصرفه دون اعتماد وهذه من ناحية المصروفات وأما من ناحية الإيرادات فإنها تحصل طبقاً للقوانين الخاصة بها دون تقيد بالأرقام المقررة إلا أن من الضروري بيان أسباب الفروق بين الأرقام التقديرية والفعلية للإيرادات في الحساب الختامي للهيئة أو الوزارة

مراحل الميزانية : تمر الميزانية في أربع مراحل :

١. تحضير الميزانية أو إعدادها .
٢. اعتماد الميزانية من السلطة المختصة .
٣. تنفيذ الميزانية .
٤. الرقابة على الميزانية .

ميزانية المؤسسة الاجتماعية :

يمكن تعريف ميزانية المؤسسة الاجتماعية بأنها بيان تقديرات وإيرادات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة تكون عادة سنة .

أقسام ميزانية المؤسسة الاجتماعية :

أولاً: الإيرادات :

تعتمد الهيئات الأهلية في تمويلها على مساهمة الجمهور مالياً وتتخذ هذه المساهمة صوراً مختلفة منها :

اشتراكات الأعضاء .

إيرادات مختلفة مقابل خدمات .

تبرعات .

إعانات حكومية بصورها المختلفة .

إعانات دورية :

وتمنح بناء على استمرار الجمعية في نشاطاتها وبعد التفتيش عليها والتأكد من استمرارها في أداء رسالتها .

إعانات إنشائية :

وتمنح مرة واحدة للمساعدة في إنشاء الجمعية .

ثانياً: المصروفات :

تظهر مصروفات ميزانية المؤسسة الاجتماعية موزعة حسب أنواعها فتتقسم إلى أبواب وتتقسم الأبواب إلى بنود وتتقسم البنود إلى أقسام فرعية.

"تابع" وظائف الإدارة .. سادساً : التنسيق ، وسابعاً : التسجيل

مفهوم التنسيق:

هو إيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعية . وهو لا يعتبر في حد ذاته وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه ظرف يجب أن يتوفر في جميع مراحل العمل الإداري

ويشترط لإمكان القيام بعمليات التنسيق الآتي:

- ١- أن يكون هناك أتساق وتوازن بين برامج العمل وسياساته.
- ٢- أن يكون هناك وسائل اتصال سليمة.
- ٣- أن يكون هناك دافع بين العاملين في المنظمة حتى يتجهوا من تلقاء أنفسهم للتنسيق بين أعمالهم.

أهداف التنسيق في مجال الإدارة :

- ١- منع ازدواج وتضارب العمل.
- ٢- تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التقويم .
- ٣- إيجاد روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين.

والسبيل إلى تحقيق ذلك التنسيق هو:

- ١- تحديد اختصاصات ومسئوليات كل من الوظائف تفصيلاً .
- ٢- تحديد اختصاصات كل من وحدات التقسيم وربطها بكل من اختصاصات الوحدات الأخرى.
- ٣- ورغم هذا التحديد فإننا كثير ما نصادف صعوبة في تحديد المسؤولية نحو ظاهرة معينة تشترك في مسؤولياتها أكثر من وظيفة ولذلك لا بد لنا أن نستكمل توافق النشاط بإيجاد الدافع على التعاون من خلال أنشطة كالاتتماعات والاحتفالات والرحلات الخ.

ومن أمثلة التنسيق على المستوى الإقليمي و القومي :

- ١- التنسيق بين أنشطة الجمعيات والمؤسسات (الخاصة) الاجتماعية في صورة مجالات متعددة .
- ٢- التنسيق بين الهيئات الحكومية والأهلية تحت إشراف الاتحاد الإقليمي.
- ٣- يعتبر سجل تبادل المعلومات من الأجهزة الآتي تقوم بعمليات تنسيقية وتنظيمية في مجالات الرعاية الاجتماعية.
- ٤- هناك مظاهر عديدة لمنظمات قومية تقوم بعمليات التنسيق على المستوى القومي والمحلي

سابعاً : التسجيل :

- يقوم المسئول الإداري في أي جانب من جوانب عمله بعمليات هامة تعرف بعمليات التسجيل ، وهي تشمل معلومات وخبرات سابقة.
- ويستقى المسئول الإداري معلوماته أما من الذاكرة أو من السجلات التي تحتويها المؤسسة .
- ومن الشائع أن يقتصر التسجيل على المراسلات المتبادلة والمذكرات ومحاضر الجلسات نتيجة لتعدد الأعمال التي يقوم بها .

مفهوم التسجيل :

هو كتابة الحقائق أو المعلومات كما هي بأمانة بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها في المستقبل فإذا اقترنت المعلومات بغرض موضوع معين من الكتابات التي تهدف إلى عرض معلومات فإننا نطلق عليها تسجيل .

يجب أن نفرق بين نوعين من التسجيل هما :

١- التسجيل الإداري : مثاله محاضرات الجلسات الدورية والسنوية ، المتابعة والميزانية بالنسبة للمشروعات في دور التنفيذ

٢- تسجيل العمليات المهنية : ويختص بالتفاعلات والاتجاهات بين مختلف المبادئ المهنية والمؤسسات الداخلة في إطار مجالات الرعاية الاجتماعية .
ويدخل التسجيل في صميم عمل الشخص المهني .

العناصر التي يدور حولها تسجيل العمليات المهنية :

- ١- الأعضاء في عملهم الجمعي داخل الجماعات واللجان المختلفة مع الإشارة إلى شخصياتهم وأنماطهم إذا كان لهذا تأثير على عمل اللجنة .
 - ٢- تسجيل العلاقات بين الأفراد فهي تنعكس على مشاركتهم في العمل .
 - ٣- التفاعل بين الأعضاء داخل الجماعة وبين الجماعات المختلفة.
 - ٤- تسجيل الأخصائي لأدواره وخاصة في عملية الدراسة والتشخيص وتقديم العلاج .
- كما يجب على الشخص الذي يسجل الاجتماع أن : يميز بين الأحداث التي يختار منها ما يستحق التسجيل ، ويضعها بشكل منظم ليسهل عليه تحليل الظواهر وتفسيرها لاستخلاص النتائج تمهيدا لاستخدامها في العمل او تحضير لجلسات قادمة

نموذج يوضح احد التسجيلات المستخدمة في منظمات تنظيم المجتمع حول احد الاجتماعات :

إطار لأحد سجلات منظمة اجتماعية :

اسم المؤسسة - اسم الأخصائي - التاريخ

(أ) المجال

- ١- اسم الجماعة أو اللجنة
- ٢- الغرض من الاجتماع
- ٣- تاريخ وموعد الاجتماع ومكانه
- ٤- أسماء الأعضاء الحاضرين
- ٥- أسماء الأعضاء المتخلفين والأسباب
- ٦- اسم رئيس اللجنة
- ٧- أسلوب الدعوة إلى الاجتماع (صورة مرفقة)

(ب) أهداف الإداري وتوقعاته قبل الاجتماع

- ١- أهداف الاجتماع من وجهة نظر الإداري
- ٢- توقعات الإداري بالنسبة لنتائج الاجتماع

(ج) الأحداث

- ١- قبل الاجتماع : ذكر أي أحداث ذات بال وقعت قبل الاجتماع
- ٢- الاجتماع : يشرح دور الرئيس طبيعة المناقشات التي دارت في الجلسة كالأعمال والقرارات التي اتخذت في الاجتماع والخطط المستقبلية

(د) التحليل

- ١- تفسير النتائج : ما هي العوامل التي أدت للوصول لهذه النتائج
- ٢- القيادة والتبعية نحو الرئاسة في الجماعة وقدرتها على علاج المشاكل
- ٣- التفاعل : شرح نمط التفاعل الذي ظهر أثناء الاجتماع
- ٤- الأهداف المهنية : إلى أي مدى تحققت الأهداف المهنية للأخصائي من خلال هذا الاجتماع ..
- ٥- التخطيط : الخطوات القادمة والتي خططت لها الجماعة مسبقا

جوانب تقدير المنظمة :

- ١- عمر المنظمة : خمس سنوات – أربع سنوات – ست سنوات أو أكثر
- ٢- عدد الأعضاء الذين تخدمهم المنظمة

٣- نوع العضوية :

- أ- أعضاء فقط بصفتهم الشخصية .
- ب- ممثلين عن هيئات ومنظمات أخرى
- ج- ممثلين عن أفراد ومنظمات

٤- مدة عضوية مجلس الإدارة :

أ/ من ٠ – ٥ من ٦ – ١٥ ، ١٦ فأكثر المجموع

٥ - نوع عمل الأعضاء :

- أ - عمل فني
- ب - عمل إداري
- ج- يدوي و مهاري

٦ - ميزانية المؤسسة :

ميزانية من الدولة
ميزانية من إيرادات التبرعات ...
المجموع

٧ - نوعية العملاء :

- أ- غالبا من الحضر
- ب- غالبا من الريف
- ج- بالمناصفة

٨ - من الذي يقوم باتخاذ القرارات ضمن أعضاء الاجتماع :

- أ- في الاجتماعات العامة للأعضاء المشتركين
- ب- في الاجتماعات العامة المفتوحة وبعيدة عن الأعضاء (خارج الهيئة مثلا مراكز النفوذ مثل المحافظ ورئيس الحي)
- ج- ممن يتكون مجلس الإدارة د- الجمعية العمومية وبنائها هـ - المدير و- لجان متخصصة معاونة

٩- تبعية المنظمة :

- أ - مؤسسة أهلية مستقلة من سكان محليين
ب - المؤسسة جزء من منظمة اكبر
ج - المنظمة جزء من منظمة حكومية

١٠ - الموظفون الذين يقومون بالخدمات :

طول الوقت - جزء من الوقت - متطوعون - لا يوجد - المجموع لكل منهم

١١- الخلفية العلمية والخبرات للموظفين طول الوقت :

- أ - أخصائيين اجتماعيين ب - رجال الدين ج - غير متخصصين

١٢- مصادر أجور العاملين :

- أ- الجهة الأصلية الممولة للمؤسسة ب- التبرعات ج- الدولة

١٣- موقع ومكان المنظمة :

- أ- مكان دائم ب - مشترك مع مؤسسة أخرى ج- مؤقت د- منزل هـ - غيره

١٤- عدد سكان المنطقة التي تخدمها المنظمة :

٥٠ ٥٠٠ -
١,٥٠٠ ٥,٠٠٠ -
٥,٠٠٠ ٢٠,٠٠٠ -
٢٠,٠٠٠ ٢٥,٠٠٠ -

١٥ - من هم المنتفعون الذين تخدمهم المؤسسة :

- أ- جماعة طائفية ب- غير طائفية (لكل الناس)

١٦ - المستوى الاقتصادي للعملاء المستفيدين :

- أ- اقل من مستوى الحد الأدنى للمعيشة ب- مساوي للحد الأدنى للمعيشة ج- فوق مستوى الفقر

١٧- أنشطة المؤسسة

١٨- كيف تضع هذه المؤسسة سياستها :

الجهة التابعة لها المؤسسة (الوزارة - الاتحاد الإقليمي)
وكيف تبلغ قرارات (مجلس الإدارة - المدير - الموظفين) إلى الجهات المسؤولة .

" تاجر " وظائف الإدارة .. ثامننا : عملية اتخاذ القرار

مقدمة :

اهتم علماء الإدارة في السنوات الأخيرة اهتمام بالغ بدراسة القرارات الإدارية باعتبارها أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة والأهداف التنظيمية ، ويرى البعض أن عملية إصدار القرارات هي صميم العمل الإداري وعنصر أساسي من العناصر الوثيقة الصلة بوظيفة القيادة .

مفهوم عملية اتخاذ القرار :

المقصود بعملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار .

وتهتم الدول بتنمية قدرات القادة الإداريين في إصدار القرارات وتهذيب ملكاتهم .
وعملية اتخاذ القرارات تتأثر دائما بظروف المجتمع وأيديولوجيته وشخصية القائد الإداري نفسه وبما عليه الأجهزة التنفيذية والأجهزة الاستشارية ومدى كفاءتها وتعاونها من أجل ترشيد القرارات الإدارية .

الأسس التي تقوم عليها عملية إصدار قرارات إدارية في المجتمعات الديمقراطية ما يلي :

- ١- أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع.
- ٢- أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ .
- ٣- أن لا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع ومن ناحية القوانين.

مقومات عملية اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرارات هي التي تضع السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لها لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترضيها الجماعة داخل المنظمات وبالتالي فان القرارات الإدارية السليمة والمستمرة هي القرارات المستمدة من ضمير المنظمة والمعبرة عن اتجاهاتها .

فعملية اتخاذ القرارات لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري بل عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة بينهم وتنتهي بإصدار القرار باسم القائد الإداري وحده معبرا عن إرادة الجماعة ، وقد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحله ويؤكد البعض أنه بجانب القرار الجماعي يوجد السند القانوني الذي يسانده .

مقومات القرار الإداري :

- ١- اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها و على الهدف المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف .
- ٢- أن يكون الاختيار مدروس أي قائم على دراسة بديلين أو عدة بدائل .
- ٣- تحديد الأهداف المراد تحقيقها .
- ٤- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار .

ويمكن تفسير كل من هذا المقومات في الآتي :

أولاً : القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة .
ويقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين وتختاره ليكون قرارهم الإداري ويجب أن يكون متمشياً مع أهداف المجتمع وقوانينه .

ثانياً : يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر :
فالاختيار العفوي المبني على فكره سابقه استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختياراً فلا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأصلح منها .
ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلا بد من أن تحميه اللوائح التنظيمات .

ثالثاً : القرار المراد اتخاذه القرار يكون هادفاً :
أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية في حدود القانون .

رابعاً : تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل وإجراءات التنفيذ .

مراحل صنع القرار الإداري وإصداره :

- ١- تحديد المشكلة .
- ٢- جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها .
- ٣- إيجاد الحلول البديلة ومناقشة أولوية الحل الأمثل ٤- اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ ومتابعة أثاره ونتائجه .
وسيتم شرحها بشيء من التفصيل

أولاً: تحديد المشكلة :

- إن تحديد المشكلة والمواقف التي تنشأ في ظلها يعتبر من أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار
- والقائد الماهر يكتشف المشكلة في الوقت المناسب ، بل يجب عليه أن يحدد أسبابها والظروف التي تضافرت على إيجادها .
- وباختصار إن كل مشكلة يتصدى لها القرار الإداري يجب أن تتحدد تحديداً واضحاً ودقيقاً وموقف القائد الإداري منها موقف الطبيب المعالج .
- إذا لم ينجح في تشخيص الداء ومعرفة أسبابه الحقيقية فشل في وصفة العلاج الصحيح والقائد الناجح هو الذي يسبق الحوادث ولا ينتظر وقوع المشاكل ويعمل دائماً إلى مواجهتها إذا تفاقمت أسبابها .

ثانياً : جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها :

في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بواسطة الأجهزة المختصة في المنظمة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الحالة بقصد الحصول على فكرة واضحة عن طبيعة المشكلة وخلفياتها وعن الآراء ووجهات النظر المختلفة وبعد الحصول على جميع البيانات والمعلومات اللازمة يقوم القائد الإداري بدراستها واستخلاص نتائجها.

ثالثاً : استعراض ودراسة الحلول البديلة :

في هذه المرحلة يقوم القائد الإداري بوضع الخطوط النهائية لمشروع القرار بعد استعراض ودراسة بدائله دراسة متعمقة وتقويم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه والهدف من ذلك هو الوصل للحل الأمثل .

رابعاً : اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة واتخاذ القرار :

ليست عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة من الأمور السهلة ، فهذه العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه وباتجاهاته وقيمه ومدى قدرته وكفاءته وخبراته السابقة ، وبعد اتخاذ القرار لابد من المتابعة حتى لو اكتشف تعثر في التنفيذ أو ثغرات يتم سدها.

المصاعب والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات :

- ١- اصطدام العمليات بالروتين الزائد فقد اتفق علماء الإدارة على أن الروتين من أبرز العقبات التي تؤثر في عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه ومتابعته .
- ٢- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة والحلول المعروضة .
- ٣- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر لمعالجتها .
- ٤- عدم وجود نظام سليم للاتصال .
- ٥- تدخل العوامل الشخصية في مراحل عمليات صنع القرار .
- ٦- تداخل مظاهر سلوك الملتوية والسلوك الانحرافي .

التدريب

مقدمة عن مفهوم التدريب :

هو رفع مستوى إنتاج العامل وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لعمل جيد أو وظيفة جيدة . كما يتم التدريب أيضا لتسيير سلوك الأفراد والمفروض أيضا قبل إجراء عملية التدريب أن يحدد مستوى أداء معين ثم يتدرب الموظف الوصول إلى هذا المستوى . ويعتبر التدريب والمران من العوامل المهمة التي استند إليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها إذا تعتمد عليه في زيادة الكفاية الإنتاجية وفي حل أو تخفيف مشاكل كل التغيب والانقطاع عن العمل أو تفادي أو تقليل الحوادث الصناعية أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية .

والتدريب ينجح في تفهيم العمال والموظفين السياسات الإدارية الخاصة با لمنظمات وحقيقة أهدافها حتى يتهيأ جو من الوئام والتعاون .

ويشير كل هذا إلى أن مهمة التدريب ليست بالمهمة السهلة وأنها تشمل الكثير من الأنواع والبرامج المتباينة الأغراض والتي تخلف من تدريب بسيط لعامل على آلة من الآلات إلى التدريب الطويل اللازم لإتقان حرفة من الحرف أو للإعداد لوظائف رؤساء الأعمال أو الوظائف الإدارية . وتختلف طرق التدريب والمران من منشأة إلى أخرى . ولذلك فإن نجاح المنظمات يتوقف على نجاح وظيفة التدريب والمران فيها .

وعند وضع برامج التدريب يجب تحديد للمسؤولين عن تنفيذ هذه البرامج ولا شك أن بعض المسؤولية الأولى يجب أن تكون في يد مدير خاص للتدريب يتبع إدارة الأفراد وإذا لم توضع المسؤولية لكل البرامج، وفي كل الأقسام في يد إدارة الأفراد ، ضعف الإشراف والمراقبة ، ومن ثم صعب تنفيذ سياسة موحدة للمنشأة وتكون النتيجة في الغالب أن يهمل الرؤساء في تنفيذ البرامج حيث أنهم مطالبون بواجبات أخرى يعطونها الأولوية .

أنواع التدريب :

هناك أنواع عديدة من التدريب منها ما هو قبل الالتحاق بالوظيفة - ومنها ما هو أثناء العمل - ومنها ما هو خارج العمل - ويهدف كل نوع من هذه التدريبات إلى إكساب الموظف خبرة ومرانا معيناً.

ويمكن توضيح تلك الأنواع كما يلي :

(أ) التدريب قبل الالتحاق بالعمل :

إن اليوم الأول من أيام العمل وما يعلق بذهن الموظف أو العامل من آثار ذلك اليوم يبقى على مر الأيام . كما أن العديد من تصرفات الموظف أو العامل أو نظرتة إلى الأمور إنما تبنى على الفكرة التي كونها بنفسه عن المنظمة في تلك الأيام الأولى . وعن الخدمات التي تقدمها يتم تقديم شرح تفصيلي خاص لكل موظف أو عامل بتفاصيل وظيفته وهذا ما يعرف أحيانا (بدليل العمل).

ويمكن أن تتخذ الخطوات الآتية بالنسبة للتدريب قبل الالتحاق بالعمل :

خطوات التدريب قبل الالتحاق بالعمل :

أولاً) إعطاء بيانات ومعلومات عامة من المنظمة بواسطة إدارة الأفراد وتشمل :

- المنظمة وتاريخها وتطورها
- سياسة الموظف وما ينتظر من الموظفون والعمال من المنظمة وما تنتظره المنظمة منهم وقواعد ولوائح وإجراءات الاختبار والتعيين والنقل والترقية والتأديب والفصل والشكاوي .
- الخدمة الاجتماعية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة لعمالها وموظفيها .
- النقابات العمالية التي ينتمي إليها الموظفون وسياسة المنظمة نحو تلك النقابات .
- سياسة الأجور وساعات العمل والأسس المتبعة لتقدير الأجور ومستواها وساعات العمل في اليوم والأسبوع

ثانياً) إعطاء بيانات ومعلومات خاصة بالوظيفة أو العمل بواسطة رئيس العمل المختص وتشمل الآتي :

- بيانات ومعلومات عامه عن الرؤساء في الأقسام.
- لوائح القسم وقوانينه من اللوائح التي تختص بالأمن الصناعي
- عمل جولة بالقسم لبيان علاقة الوظيفة أو العمل الذي سيشغله الموظف أو العامل بباقي الوظائف والأعمال الأخرى
- وصف الوظيفة أو العمل والأجور ونظمها وكيفية حسابها وأدوات العمل وكيفية استعمالها وصياغتها
- يقدم الموظف أو العامل لباقي الموظفين أو العمال وأحياناً تعيين واحد منهم لمرافقته في الأيام الأولى.

ثالثاً) متابعة الموظف أو العامل في الأسابيع الأولى بعد استلامه الوظيفة أو العمل :

ثم عمل مقابلة بعد عدة أسابيع ويستحسن أن تكون تحت إشراف إدارة الأفراد والغرض من الإعداد للموظف هو إعطاء الموظف أو العامل الجديد الفرصة لأن يشعر بانتسابه للمنظمة وأنه أصبح عضواً عاملاً فيها ذا مركزاً له أهميته وفوائده .

(ب) التدريب أثناء الوظيفة لاكتساب المهارات :

وهو التدريب أثناء العمل ويهدف إلى إكساب المهارات اللازمة لتأديته عمله بكفاءة أحياناً يستخدم هذا النوع للتدريب لإرجاع الشخص إلى مهاراته السابقة في حالة تغييره فترة طويلة عن العمل أو إذا رأى الاستعانة ببعض العاملين الذين سبق لهم ترك الخدمة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى وقوف العامل على أحدث أساليب العمل في ميدان تخصصه و تقدم العلم الحديث في مجال عمله ، ولذلك فمن الضروري أن تكون لكل منظمة وحدة مستقلة للتدريب مجهزة ومستعدة لأداء هذا النوع من النشاط كما أن من الضرورة تزويدها بالأساليب الحديثة للتدريب وإعداد العدد اللازم للمدرسين كما تزود أيضاً بالمكتبات والمؤلفات والأفلام والنماذج ويقوم بالتدريب هنا إما مشرف مدرباً أو رئيس العمل نفسه .

(ج) تدريب المشرفين والرؤساء :

يجوز موضوع تدريب المشرفين والرؤساء عناية كبيرة من المهتمين بالإدارة نظراً للأهمية المتزايدة التي تعطي لمركز رئيس العمل في الوقت الحالي . إذ يمثل رؤساء الأعمال الصلة المباشرة بين العمال والإدارة لأنهم الهيئة التي تنفذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العمل ولهذا فإن الاتفاق قام على وجوب إعطاؤهم التدريب والمران للقيام بمهمتهم .

والمقصود بالمشرف هو الشخص المسئول عن مراقبة أعمال الغير وتوجيههم لتحقيق هدف معين وهذا النوع من التدريب عادة يبدأ قبل التعيين في الوظيفة الإشرافية إذ يعتبر تأهيلاً وإعداداً لها ، وعادة ما يختار المشرف من بين المتقدمين في برامج التدريب

ويشمل إعداد المشرفين : ما يلي :

- ١- التدريب الفني : من المفروض أن من يرشح لوظيفة رئيس عمل أن يكون عادة ذا مهارة فنية عالية .
- ٢- التدريب على إدارة الأعمال :

ويشمل التدريب لهذا النوع الموضوعات الآتية :

- أ- تلقي الأوامر وإعطاؤها ، وإعطاء الأوامر يستلزم أولاً تفهم الموقف الإنساني وقياس درجة الحاجة ومعرفة ما يجب عمله ومن الذي يقوم به ثم التوصل بعد ذلك إلى نوع الأمر الذي يعطى
- ب- فهم الصلة الصحيحة بين السلطة والمسئولية أي معرفة المسئولية وطبيعتها ودرجتها . ثم كيفية الاستعانة بالسلطة في التنفيذ.
- ج - يجب أن يفهم رئيس كيف يفسر المواقف الإنسانية المعقدة وكيف يلاحظ الجماعات والتنظيمات غير الرسمية.
- د- فهم الوسائل والإجراءات الإدارية والتنظيمية ومعرفة السلطة والمسئولية في درجات ومستويات الإدارة المختلفة

وسائل التدريب :

قبل أن نبدأ عملية التدريب والمران على المدرب أن يلاحظ الخطوات الأربع الآتية :

- ١- عمل جدول يبقى على مقدار المهارة التي يراد أن يكتسبها العامل والزمن الذي يراد اكتسابها ويستطيع المدرب في عمل ذلك الجدول وأن يقسم المهن إلى أهداف وأن يقدر لكل هدف زمناً معيناً للسير بمقتضاه .
- ٢- تقسم العمل إلى أجزاء بواسطة الاستعانة بجدول تحليل الأعمال حتى يستطيع المدرب الإلمام بكل جزه والاستعداد للتدريب على كل حركة .
- ٣- تنظيم مكان العمل تنظيماً صحيحاً يطابق التنظيم الذي يطالب ان يوفره العامل فيما بعد ذلك يصبح المدرب مستعد لبدء عملية التدريب .
- ٤- إعداد العدد والآلات والمواد والأدوات للتدريب حتى لا يحدث تعطيل أو تأخير حينما يبدأ التدريب

كيفية التدريب :

لقد أصبح من المعترف به أن التدريب بطريقه المناقشات الجماعية يعتبر في حكم الوسائل التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمات لتربيته المقدره على حكم الصحيح في المشرفين ورؤساء العمل .

ويمكن أن يبدأ التدريب بمناقشة الواجبات التي تعتبر تفصيلاً لوظيفة المشرف وهي :

واجبات المشرف التي يتناولها التدريب :

- ١- قائمة الواجبات السالفة الذكر ومعرفة ما إذا كانت تشمل حقيقة كل الواجبات وما إذا كان من الممكن الإضافة إليها أو الإنقاص منها وسوف تمثل الآراء المختلفة اختلافاً في طبيعة العمل في كل قسم واختلاف التجارب التي مر بها رؤساء الأعمال .
- ٢- الواجبات التي يجب أن يقوم بها رئيس العمل بنفسه والتي يمكن أن يعهد بها إلى مساعديه بما يفيد في تفهم طبيعة كل الواجبات والتعمق في إدراك آثارها .
- ٣- الواجبات التي يمكن أن يستعين المشرف أو رئيس العمل في أدائها بخبرة الأخصائيين المعنيين بالمنشأة .
- ٤ - الواجبات التي يلزم في تأديتها مهارة فنية أو اجتماعية إنسانية .

عوامل نجاح البرنامج التدريبي:

- ١- ان يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها
- ٢- التعرف على احتياجات العاملين وأخذ رأيهم في البرامج التدريبية ومحتوياته ضروري قبل اعداد البرنامج.
- ٣- استخدام عامل الإقناع لدفع الموظفين إلى الإقبال على التدريب بما يساعدهم في تنمية مواهبهم وقدراتهم .
- ٤- إقناع الرؤساء المباشرين بأهمية التدريب وهذا ضروري لنجاح برنامج التدريب إذ أن هؤلاء المشرفين سيكون لهم دور أساسي في تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج لتدريب
- ٥- مراعاة استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تتفق مع محتويات البرنامج وأنواعها ومستوي المدربين .
- ٦- ضرورة وضع نظام تدريبي يكفل تزويد وحدات التدريب بالمدرسين أو المدربين اللازمين والمختصين الذي يتفق مع برامج التدريب .

تقييم برامج التدريب :

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث العمليات والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتوقع من نشاط التدريب .
وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديدا للمقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب وتصميم إستراتيجية التقييم وهذان العنصران يكونان معا خطة تقسيم نشاط أو برنامج التدريب .

تحديد معايير فاعلية التدريب :

تقاس فاعلية التدريب بالآثار التي أنتجتها فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق منفعة معينة بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمنظمة .

ولقد اقترح "كيرك باتريك" أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج التدريب وهذه المعايير هي كما يلي :

معايير فاعلية التدريب :

١- رد فعل المشتركين في برامج التدريب :

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذه البرامج ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرامج وأي الجوانب يعتبرونها أكثر فائدة .

٢- التعليم :

يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلم الفرد في برنامج التدريب وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة من طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين إلا أنها تقتصر على قياس في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي في العمل . أو أن الفرد قد يكسب معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تقف حبيسة داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارساته في آرائه الفعلية في العمل .

٣- سلوك الفرد في العمل :

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد وتقيم هذا التغيير ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس التغيير ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد أو زملاء الفرد في العمل أو رؤوسه المباشرين أو الفرد ذاته ومثل القياس يجب أن يقوم على قياس التغيير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التدريب

وينصح الكثيرين من أخصائيي التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية سير التدريب على سلوك الفرد في العمل .

٤- نتائج الأداء التنظيمي للتدريب :

تقاس فاعلية التدريب هنا بآثارها على النتائج كمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته وقيمة المبيعات والربح ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوي وغيرها مما يعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم كمعيار الأداء التنظيمي .

التطوع في المؤسسات الاجتماعية

تعريف التطوع:

هو ذلك الجهد الذي يبذله أي إنسان من أجل مجتمعه أو من أجل جماعات معينة فيه بلا مقابل ، وفيه يتحمل مسئوليات العمل من خلال المؤسسات الاجتماعية القائمة إرضاء لمشاعر ودوافع إنسانية داخلية خاصة تلقى الرضا والقبول من جانب المجتمع .

مشاركة المتطوعين في العمليات الإدارية :

تميز هذا الأسلوب بأنه يجمع الأخصائيين المهنيين الذين يعلمون بالمؤسسات ومتطوعين من المجتمع الذي تخدمه تلك المؤسسات في تنظيم تطوعي معا من أجل تيسير تبادل الآراء والخبرات وتوفير الإمكانيات البشرية التي تفتقدها العديد من المؤسسات لاسيما التطوعية ومن أمثلة هذا الاشتراك التطوعي ما نراه من مجالس الآباء والمدرسين وفي المجالس الشعبية والتعاون في إدارة وتوجيه العمل في المستشفيات الكبرى والمحلات الاجتماعية والنوادي وغيرها من المنظمات.

كيفية اختيار المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية:

رغم الحاجة الشديدة لجهود المتطوعين في المؤسسات الاجتماعية إلا أن هناك عقبات عديدة تحول دون الاستفادة منهم ومن أهمها اختيار المتطوعين أنفسهم واختيار الأعمال التي تناسبهم والتي يمكن أن توكل إليهم وهذا يتطلب من المنظمة تحليل الأعمال والمسئوليات تحليلا دقيقا بهدف الفصل بين ما هو من اختصاص موظفين بأجر وما يجوز أن يكون من اختصاص المتطوعين بدون اجر وللإدارة دور هام هو التحديد الواضح لمواصفات العمل المتطوعين ومواصفات المتطوع الذي يمكن أن يقوم بأعباء هذا العمل تم تهيئة فرص كافية أمام المتطوعين كالتدريب على العمل.

أساليب الحصول على المتطوعين :

وسائل الحصول على المتطوعين في وقتنا تشمل الإذاعة والصحافة والنشرات والملصقات وتلجأ المؤسسات إلى هذه الوسائل حين الاحتياج للجهود البشرية لاسيما في أوقات الطوارئ مثل وقت الحروب والكوارث والقيام بأنشطة غير مادية وعادة تقدم المنظمة رسالة إعلامية عن عملها وسبل احتياجها للمتطوعين ولكي يحقق العمل التطوعي أغراضه بالكفاية العالية المرجوة فان على إدارة المؤسسات التي تستخدم الجهود التطوعية أن تتخذ من الإجراءات والخطوات ما يكفل حسن الاستفادة من المتطوعين

من أهم الوجبات المنوطة بالإدارة إزاء المتطوع والمتطوعين :

- ١- تحديد الاحتياجات من التطوع من حيث النوع والعدد .
- ٢- توصيف الأعمال التي يراد لها متطوعين
- ٣- وضع برامج متكاملة لاستخدم المتطوعين يوضح فيه المهام والمجالات التي سوف يستخدمون فيها مثل جمع المال، الأنشطة الرياضية ، وأعمال الصيانة ويحدد فيها الشروط الواجب توفرها في كل متطوع .
- ٤- ترشيح واختيار المتطوعين المناسبين
- ٥- تنظيم برنامج تدريبي للمتطوعين يحصلون من خلاله على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة والضرورية لحسن قيامهم بالأعمال التي توكل إليهم
- ٦- متابعة الجهود التي يبذلها المتطوعون أولاً بأول وعمل تقييم علمي وموضوعي لها

تشجيع المتطوعين :

هناك أمور تشجع التطوع من أهمها الثواب أو التقدير .
كذلك يكون حماس المتطوع كبيراً إذا كان يعمل في جو ودي .
وينبغي على المؤسسة التي تستخدم جهود المتطوعين أن تشعرهم بشئى الوسائل بأهمية مساهمتهم وجهودهم وأن تتيح لهم فرصة التعليم والتدريب وأن تسمح لهم باتخاذ قرارات تتعلق بتسيير عمل المؤسسة .

تدريب المتطوعين :

تلجأ عادة المؤسسات الكبرى بعد اختيار المتطوعين وتصنيفهم إلى تدريبهم لرفع مستوى أدائهم وزيادة الكفاية الإنتاجية لهم .

ويهدف التدريب إلى مساعدة المتطوعين على أداء مهامهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن وتقليل الخطأ وتوفير الوقت والنفقات وذلك عن طريق :

- تزويد المتطوعين بالطرق المرتبطة بأعمالهم .
- إكساب المتطوعين المهارات اللازمة لمهام وظائفهم .
- إكساب المتطوعين بعض الاتجاهات اللازمة لتحسين إنتاجهم .

وعموماً : يهدف التدريب المتطوعين إلى إثارة وعيهم وإشعارهم بالمسائل التي تحيط بهم في مجتمعهم وإيجاد روح القيادة بينهم وتدريبهم على الاعتماد على أنفسهم .

وخلاصة : عندما تنمو حركة التطوع في العمل الاجتماعي حجماً وفعالية فإنها تعني أن هذا المجتمع قد استطاع أن يبني طاقة ذاتية قادرة على النهوض به .

الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية

مقدمة :

الإدارات الحكومية تتخذ أشكالاً وتقسيمات تنظيمية تختلف من دولة إلى أخرى تبعاً لاختلاف نظام الحكم المتبع في الدولة، ولكنها جميعاً تتفق في بعض الأسس مثل وجود حاكم للدول ووجود بعض التقسيمات التشريعية، وسوف يتم شرح الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية باستخدام مصر كنموذج كما يلي :

أقسام ووظائف الإدارة الحكومية :

حدد الدستور سلطات الحكم في مصر في الأقسام الرئيسية التالية :

- رئيس الدولة .
 - السلطة التشريعية .
 - السلطة التنفيذية .
 - السلطة القضائية .
- وفيما يلي عرض موجز لوظائف وتشكيل كل سلطة :

١ - رئيس الدولة :

وظائفه الأساسية هي :

- تأكيد سيادة الشعب .
- احترام الدستور .
- حماية الوحدة الوطنية .
- رعاية وتنظيم الحدود بين سلطات الحكم .
- اتخاذ الإجراءات السريعة لمواجهة أي خطر يهدد الوحدة الوطنية أو سلامة الوطن أو يعطل مؤسسات الدولة عن أداء وظائفها .

٢ - السلطة التشريعية :

تتمثل في مجلس الشعب الذي يقابل مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، الذي يتولى أعضاؤه إصدار كافة التشريعات والقوانين التي تنظم العمل في المملكة، كما يراقب أعمال السلطة التنفيذية . ويتم تقسيم كل دولة إلى دوائر انتخابية وينتخب من كل دائرة عدد يتم تحديده . وتكون مدة عمل المجلس محددة . ويترك أعضاء المجلس وظائفهم ليتفرغوا إلى مهامهم التشريعية . تكون جلسات المجلس علنية . إذا وافق أعضاء المجلس بالتصويت على مشروع أي قانون يصبح قانوناً رسمياً ساري المفعول .

أهم وظائف مجلس الشعب (الشورى) :

- اقتراح القوانين التي يراها مناسبة لتنظيم العمل في الدولة .
- مناقشة القوانين المقترحة .
- يمكن لأعضاء المجلس الموافقة بالأغلبية على تفويض رئيس الدولة وإعطائه حق إصدار القرارات في مدة محددة مثل فترات الحروب أو الاستعداد لها .
- إقرار الخطة العامة للتنمية وكذا الميزانية العامة للدولة .
- يعتبر الوزراء مسئولين عن أعمالهم أمام المجلس .
- يمكن لأعضاء المجلس سحب الثقة من أحد الوزراء إذا اكتشفوا أنه مقصر في عمله .
- وتؤكد الوظائف المذكورة مبدأ أن الشعب هو مصدر السلطات .

٣ - السلطة التنفيذية :

تضم السلطة التنفيذية كافة الأجهزة والوزارات التي يقع عليها مهمة تنفيذ القوانين والتشريعات التي يصدرها مجلس الشعب (الشورى) وذلك حسب تخصصات هذه الأجهزة وتلك الوزارات وتشتمل السلطة التنفيذية على أربعة فروع هي :

- رئيس الدولة .
- الحكومة (الوزارات) .
- الإدارة المحلية .
- المجالس القومية المتخصصة .

(أ) رئيس الدولة :

وهو يشرف على أعمال السلطة التنفيذية وفي نفس الوقت يعمل مع بقية أجهزة هذه السلطة على تنفيذ القوانين التي يصدرها مجلس الشعب .

وتحدد وظائفه في السلطة التنفيذية فيما يلي :

- يشترك مع مجلس الوزراء في وضع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذها .
- يعين نائبا له أو أكثر ليساعده في شئون الحكم .
- يعين رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم .
- يحق له دعوة مجلس الوزراء للانعقاد .
- يصدر اللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين .
- يحق له العفو عن العقوبات أو تخفيفها .
- هو القائد الأعلى للقوات المسلحة يعلن الحرب ويعقد المعاهدات مع الدول الأخرى .

(ب) الحكومة (مجلس الوزراء والوزارات) :

وتتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه وكذا الوزراء ونوابهم . ويتولى رئيس مجلس الوزراء الإشراف على الأعمال التنفيذية والإدارية العليا في الحكومة والدولة .

وظائف مجلس الوزراء :

- الاشتراك مع رئيس الدولة في وضع السياسة العامة للدولة .
- توجيه وتنسيق ومتابعة أعمال الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة .
- إصدار القرارات واللوائح التي تنظم تنفيذ القوانين .
- إعداد مشروع الموازنة العامة والخطة العامة للدولة .
- عقد القروض ومنحها وفقا لأحكام الدستور .
- ملاحظة تنفيذ القوانين والمحافظة على أمن الدولة والمواطنين .
- وفي كل وزارة الوزير هو الرئيس الأعلى لوزارته ويتولى رسم السياسة لوزارته في حدود سياسة الدولة العامة .
- وتتنوع الوزارات وتتعدد اختصاصاتها حسب احتياجات التنمية وظروف المجتمع ومن أمثلة الوزارات :
وزارة التعليم، الصحة، الداخلية، الدفاع، الزراعة، الري واستصلاح الأراضي، وزارة الصناعة، إلى غير ذلك من الوزارات التي تنشئها الدولة لتيسر بها أمورها .

تابع : ٣ - السلطة التنفيذية .. ٤ - السلطة القضائية

تابع : ٣ - السلطة التنفيذية :

(ج) الإدارة المحلية :

هي الفرع الثالث في السلطة التنفيذية والهدف منها هو أن يقوم أهالي كل منطقة في الجمهورية بالمساهمة في إدارة المنطقة التي يقيمون فيها .
وذلك من أجل التخفيف من أعباء الحكومة ، ولأن الأهالي أقدر على فهم ظروفهم المحلية التي تختلف من مجتمع محلي (منطقة) إلى أخرى .

ويتم تقسيم المجتمع كالتالي :

الوحدات الإدارية التي تنقسم إليها الجمهورية :

(المحافظات ، المراكز ، المدن ، الأحياء ، القرى)

- ويشكل لكل وحدة مجلس شعبي محلي يتولى إدارة العمل في الوحدة .
- ويتم هذا التشكيل عن طريق الانتخاب الحر المباشر .
- ويكون في كل مجلس عضوان على الأقل من النساء .
- وتباشر وحدات الحكم المحلي اختصاصاتها الأساسية في إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الموجودة في المنطقة المحلية .

ويشير تقسيم الدولة إلى وحدات إدارية إلى أن المحافظة هي أعلي هذه الوحدات وأوسعها نطاقا . على أن يكون لكل محافظة محافظ مسئول عنها و يعامل معاملة الوزير من حيث الراتب والمعاش ومهامه هي :

- الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للدولة .
- رفع كفاءة الإنتاج الزراعي والصناعي وكفالة الأمن الغذائي .
- الإشراف على إدارة فروع الوزارات التي لم تنقل اختصاصاتها إلى المحافظة .

وقد نص قانون الحكم المحلي أيضا على تشكيل مجالس تنفيذية في وحدات الحكم المحلي في الوحدات (المحافظة ، المركز ، المدينة ، القرية ، الحي) وهذه المجالس تضم المسؤولين عن أجهزة الإنتاج والخدمات مثل أجهزة التعليم والشئون الاجتماعية وغيرها .
وتعاون هذه المجالس رئيس الوحدة المحلية مثل المحافظ أو غيره .
وتتابع الأعمال التي تتولاها الأجهزة الإدارية والتنفيذية في الوحدة المحلية وكذلك تنفيذ قرارات المجلس الشعبي المحلي للوحدة .

وتمثل في الدستور الفرع الرابع في السلطة التنفيذية ، ومن أمثلة هذه المجالس :

المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي و التكنولوجيا ، والمجلس القومي للإنتاج وغيرها ، و وظيفتها مساعدة الحكومة في رسم وتنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال التعليم وغيره على المستوى القومي ، والنهوض بالمجتمع .

(أ) تختلف هذه السلطة عن الثلاثة السابقة :

والمسؤولون بها يتولون الفصل في القضاء المنازعات عن طريق المحاكم وتوجد أنواع متعددة من المحاكم تدرج في الفصل في المنازعات كالتالي :

- ١- المحاكم الجزئية .
- ٢- المحاكم الابتدائية .
- ٣- محاكم الاستئناف .
- ٤- محكمة النقض .
- ٥- مجلس الدولة .

(ب) لضمان تحقيق العدالة فإن القضاة يتميزون بما يلي :

- السلطة القضائية مستقلة عن بقية السلطات بالدولة .
- لا يجوز لأي سلطة غير القضاة التدخل في القضايا .
- القضاة غير قابلين للإقالة من مناصبهم ولهم قانون خاص .
- جلسات الأحكام علنية وكذا النطق بالأحكام لضمان العدالة باستثناء قضايا أمن الدولة والآداب والأخلاق العامة .

(ج) لأن السلطة القضائية مستقلة فإنه يتم :

تشكيل هيئة من كبار أعضائها تتولى تنظيم جميع شئونها .
لذا نص الدستور على تشكيل المجلس الأعلى للقضاء الذي يرأسه رئيس الدولة ويتولى هذا المجلس وضع اللوائح التي تنظم العمل في القضاء .
وهذا يحقق بالفعل مبدأ استقلالية القضاء .

السلطات الإدارية للحكم في الدولة طبقاً لنص الدستور



أولاً : الدستور



ثانياً : سلطات الحكم في الدولة



| | | |
|--|---|--|
| <p><u>١- السلطة التشريعية</u> - مجلس الشعب</p> | <p><u>٢- السلطة التنفيذية</u> - رئيس الجمهورية - الحكومة (الوزارة) - الإدارة المحلية - المجالس القومية - المتخصصة</p> | <p><u>٣- السلطة القضائية</u> - المحاكم والقضاء - المجلس الأعلى لقضاء</p> |
|--|---|--|

إدارة الهيئات الأهلية

مقدمة :

العلاقة وثيقة دائماً بين الدولة والنشاط الاجتماعي الأهلي بوصفه أداة المجتمع لتحقيق التكافل الاجتماعي ، ولذلك عملت وزارة الشؤون على دعم النشاط الأهلي التطوعي ، وتطورت الهيئات الأهلية منذ أن بدأ النشاط الأهلي في الظهور ومرت بعدة مراحل .

تنظيم الهيئات الأهلية :

ظهر قانون ينظم العلاقة بين الحكومة والعمل الأهلي التطوعي عام ١٩٤٥ م ، وتم إدخال تعديلات عليه عام ١٩٦٤ م وقد عرف المنظمات التي تعمل في النشاط الأهلي **كالتالي :**

الجمعية الخيرية :

كل جماعة ذات تنظيم مستمر من أشخاص لا يقل عددهم عن عشرة لغرض غير الربح المادي .

المؤسسة الاجتماعية :

شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل من أعمال البر دون قصد إلى الربح المادي.

الجمعية ذات النفع العام :

هي التي يتحقق من إنشائها مصلحة عامة ويصدر بها قرار من الدولة .

أولاً: لائحة النظام الأساسي للمؤسسات

نص القانون على ضرورة أن تشمل اللائحة على :

- ١- اسم الجمعية .
 - ٢- أسماء الأعضاء المؤسسين ولقب كل منهم وسنه ومهنته ومحل إقامته .
 - ٣- موارد الجمعية وكيفية التصرف فيها .
 - ٤- الأجهزة التي تمثل الجمعية ، واختصاصات كل منها ، وكيفية اختيار أعضائها .
 - ٥- نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم وتتضمن العضوية الفئات التالية :
- العضو العامل - العضو المنتسب - العضو الفخري - عضو زائر
- ٦- نظام المراقبة المالية .
 - ٧- كيفية تعديل نظام الجمعية (إدماجها أو تكوين فروع لها) .
 - ٨- مواعيد حل الجمعية والجهة التي تؤول إليها أموالها .

ثانيا : الجمعية العمومية :

تعتبر أعلى سلطة في المؤسسة أو الهيئة الأهلية ،وتتكون من الأعضاء الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقل .

وتتكون من الأعضاء العاملين ،وتتعد الجمعية العمومية عادة في مقر الجمعية مرة كل عام ، ويمكن أن تتعد بصفة غير عادية للنظر في تعديل نظام الجمعية أو حلها أو إدماجها مع غيرها أو غير ذلك .

- لا يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة - وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين إلا إذا نص نظام الجمعية على أكثر من ذلك وبأغلبية ثلثي الأعضاء فيما يختص بحل الجمعية أو إدخال تعديل في غرض الجمعية .

ثالثا : مجلس الإدارة:

هو الجهاز المنتخب الذي يتولى إدارة الهيئة ،ولا يجوز الجمع بين العضوية فيه والعمل بأجر في الهيئة . ويشرف على أعمال الجمعية المالية والإدارية والفنية ويكون مسئول في ذلك أمام الجمعية العمومية والجهة الإدارية المختصة .

علاقة الجمعية العمومية بمجلس الإدارة :

ويعتبر إرادة الجمعية العمومية في إدارة الهيئة إذ أن الجمعية العمومية هي أعلى سلطة في الهيئة ولعدم تفرغ أعضائها يخولون للمجلس هذه الصلاحيات .

أهم أعماله هي :

- 1- إدارة شئون الهيئة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح الداخلية لها .
- 2- تكوين اللجان .
- 3- تعيين العاملين اللازمين للعمل وتأديبهم وفصلهم .
- 4- إعداد الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية الجديدة .
- 5- دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية للانعقاد وتنفيذ قراراتها .
- 6- مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد .
- 7- اختيار وتعيين اختصاصات المدير المنفذ .
- 8- إخطار الشئون والاتحاد عن حركة العضوية كل ثلاثة شهور .

رابعا : المدير المنفذ:

هو الشخص المسئول أمام مجلس الإدارة والجمعية العمومية عن تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة أو الجمعية وهو حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة وبين الإدارة ، ويملك بالتفويض تصريف الأمور لتحقيق أهداف المؤسسة .

مسئوليته :

- ١- ترجمة سياسات المنظمة إلى خطط .
- ٢- توزيع الأعمال والمسئوليات .
- ٣- تحديد شبكة العلاقات الرسمية بين العاملين .
- ٤- القيام بعمليات الرقابة والتوجيه .
- ٥- تشكيل اللجان المعاونة .
- ٦- تحضير أعمال مجلس الإدارة وتزويده بالمعلومات الصحيحة .
- ٧- القيام بتأكيد العلاقة بين المنظمة وجمهورها .
- ٨- اقتراح التغيير المناسب والتجديد في أعمال المنظمة .
- ٩- إتاحة الفرصة أمام العاملين لزيادة خبراتهم ومهاراتهم .
- ١٠- توطيد العلاقة مع المنظمات ذات العلاقة لمزيد من الاستفادة .

صفاته :

- الحماس والجرأة والإقدام والإخلاص والذكاء والنضج العقلي والعاطفي والقدرة على الإقناع .
- القدرة العلمية والفنية والإمام بعمله .
- مبتكرا وبعيد النظر ومجتهدا ونشيطا وقوي الاحتمال .
- لديه ولاء للمؤسسة وإحساس مرهف باحتياجات المجتمع ومشكلاته وأماله .
- حازما في غير عنف ولينا في غير ضعف ومتعاوننا ومشجعا .

خامسا : اللجان :

هي مجموعة من الأفراد على علاقة مهنية تتصف بالاستمرار النسبي يتم اختيارهم وانتخابهم أو تعيينهم بهدف دراسة موضوع أو موضوعات خاصة بالهيئة لإصدار توصيات أو قرارات بشأنها حسب نوع السلطة المخولة لها .

أنواع اللجان :

تختلف أنواع اللجان طبيعة التقسيم كالتالي :

- من حيث الزمن .
 - من حيث السلطة .
 - من حيث طبيعة العمل .
 - من حيث الغرض .
 - من حيث العضوية .
- وليس هناك عدد محدد يجب أن تتشكل منه اللجنة .

تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية :

يمكن أن يكمل العمل الأهلي العمل الحكومي بحيث يبدأ العمل الأهلي من حيث ما انتهى إليه الحكومي أو يسيران في خطيين متوازيين معا ليقدمان معا نفس الخدمات .

دعواتكم : Ibtihalino